



El Documento, factor clave en las relaciones con el ciudadano

Javier Ontiveros

Country Manager Xerox Global Services

I. INTRODUCCIÓN

El término “Cliente” fue acuñado por primera vez a comienzos del siglo veinte y tuvieron que pasar cerca de 100 años para que las compañías entendieran realmente lo que significa este término y a medida que el papel de estos crecía en importancia, los proveedores iban incrementando sus ofertas para obtener mayores beneficios y satisfacción del cliente.

En este foro, no hay lugar para hablar de ofertas y lealtades, de estrategias de mercado y de competencia y mucho menos de clientes, pero sí de ciudadanos que cada día demandamos mayor flexibilidad, disponibilidad y creatividad ya que somos cada vez más exigentes y esperamos una atención personalizada y de calidad de los servicios tanto privados como públicos.

Ya han pasado a la historia aquellos días en que la frase “vuelva usted mañana” era una realidad, hoy en día, cuando los ciudadanos nos ponemos en contacto con un Organismo Público esperamos una respuesta rápida y eficaz por lo que su objetivo principal debe ser ofrecernos un mejor servicio y que los procesos internos involucrados en nuestras gestiones nos sean transparentes. Por eso que hoy nos encontramos aquí y es por eso que hay que buscar la mejor manera de establecer relaciones y de gestionar el conocimiento que se tiene de nosotros, es decir, establecer estrategias de Gestión Avanzada de las Relaciones con los Ciudadanos, o lo que es lo mismo y tan de moda, Customer Relationship Management (CRM)

Los datos que disponemos sobre los beneficios de implantar estrategias CRM y las tendencias se refieren en su gran mayoría al Sector Industria pero que de alguna manera podemos extrapolar al Sector Público. Según una encuesta rea-



lizada por Xerox los datos que se obtuvieron fueron los siguientes:

- **Últimas tendencias en Marketing CRM :**
 - Manejo de la información de clientes
 - Segmentación a límite de bases de datos
 - Cómo llegar mejor al cliente o prospecto
- **Objetivo último: crear estrategias de marketing que den resultados óptimos**
- **62% de las empresas tienen estrategias CRM hoy en día.**
- **Principales obstáculos:**
 - Falta de recursos
 - Entrenamiento
 - Percepción de beneficios
- **Programas CRM suelen ser responsabilidad de Directores de Marketing**
- **Objetivos fundamentales:**
 - Fidelización de clientes y Aumentar beneficios.



Los Organismos Públicos deben darse cuenta de que para enfrentar los retos y las oportunidades que les ofrece la nueva era económica y tecnológica de Internet, deberán vencer la inercia y cambiar el modelo de su organización, lo que supone la superación de ciertas barreras de tipo psicológico y económico.



Según Meta Group, la causa primera del fracaso de las implantaciones CRM se debe al “sabotaje” de los empleados. La resistencia humana al cambio de hábitos es, sin duda, una razón universal para frenar cualquier proyecto innovador.

Por otro lado, el gran volumen de documentación, ya sea en papel o formato electrónico, con el que se trabaja en la Administración es sin duda uno de los grandes retos a los que se tiene que enfrentar. El 90% de todas las comunicaciones, se producen a través de los documentos, por eso, la estrategia documental que adoptemos es vital para el éxito de nuestra empresa y, el éxito de cualquier estrategia CRM que implantemos, tendrá que estar basada en la eficacia de esta estrategia documental.

Ya desde los orígenes de la compañía, en Xerox, se buscaban formas de utilizar, generar almacenar y distribuir los documentos, y en concreto para Xerox Global Services su división de consultoría y servicios, la Gestión Documental es la consecuencia natural de su negocio tradicional ya que el documento, en su más amplia concepción es la base de nuestro negocio. Nuestra visión y entendimiento global del mundo documental nos capacita para abordar cualquier problema relacionado con la información desde muy diversos puntos de vista, lo que nos capacita ofrecer una estrategia CRM basada en el documento.

Por eso hemos diseñado soluciones específicas de Gestión Documental y de Gestión Eficaz de la Relación con el Ciudadano orientadas al Sector Público, que le ayudarán a mejorar sus procesos actuales, y en definitiva, proporcionar una atención más clara, ágil y efectiva.

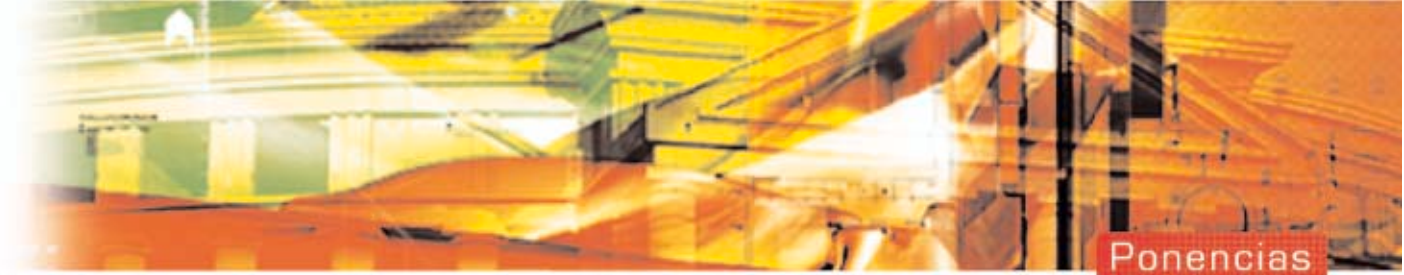
Además, la Administración no debe ser indiferente a Internet como herramienta y canal de interacción que potencia las relaciones con el ciudadano al tratarse de una tecnología barata y que permite la adopción de modelos de negocio más competitivos.



II. OBJETIVOS DE LOS SISTEMAS CRM



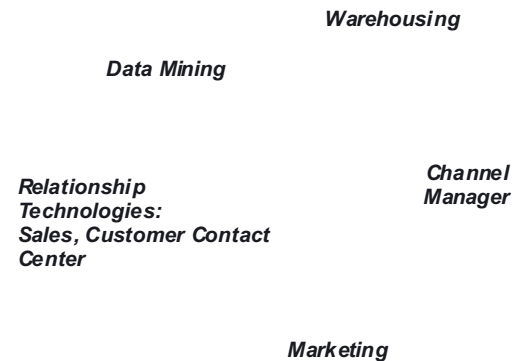
El gran objetivo de los sistemas que ayudan a mejorar la efectividad y calidad en la gestión global de la relación con el ciudadano, se basa fundamentalmente en establecer los pasos a seguir en el proceso cíclico de la gestión, creando una estructura de información que permita analizar y hacer explícita la influencia que determinados factores y procedimientos ejercen en los procesos y en la toma de decisiones dentro de las Organizaciones.



En los sistemas CRM es necesario manejar información compleja y en entornos heterogéneos por lo que llevan asociados una gran cantidad de acciones y tomas de decisión. Acciones, que pueden estar organizadas en modelos recurrentes y que pueden ser tratadas de forma práctica y operativa. Crear los canales de distribución adecuados, analizar la información que se posee y disponer de mecanismos que faciliten la gestión de la relación con ciudadanos, suministradores, proveedores, etc, representan factores muy determinantes en este tipo de soluciones.

La red ha cambiado drásticamente el escenario CRM. Con el auge de Internet lo que se vive es una “economía de la relación” en la que los ciudadanos esperamos un trato personalizado, independientemente del medio por el que se entre en contacto con ellos, pero para ser efectivo, todas las componentes CRM han de trabajar en armonía:

El proceso cíclico de la gestión, necesita de la introducción de técnicas y modelos teóricos de gestión de las relaciones



humanas así como de la aplicación de todas las funcionalidades inmersas en las tecnologías y disciplinas que se describen en el apartado V. Disciplinas CRM de este documento. Proceso que abarca dos fases : una fase de aprendizaje y una fase de acción.



Aprendizaje, desde el momento en que se recoge y analiza la información puesto que esto supone un refinamiento de la misma.

Acción, pues el análisis de la información que se posee se utilizará para focalizar esfuerzos sobre segmentos y perfiles concretos, que harán que la información llegue a las personas adecuadas, en el momento conveniente y por el medio o canal más efectivo.

Pero esta concepción sigue siendo muy general que, al igual que con otros sistemas, se convertirá en una solución CRM si se centra en el entendimiento específico de una problemática concreta como es el caso de los Organismos Públicos.

Por otra parte, no tener claros los objetivos de una solución CRM produce una continua insatisfacción en aquellos Organismos que lo implantan, pudiendo convertirse en esa parte oscura del iceberg que hace que este tipo de sistemas no alcance los objetivos previstos, bien porque la solución propuesta no responde a las necesidades planteadas o bien por un excesivo enfoque en obtener ahorros de costes a corto plazo.

Este es el caso de las Empresas que en el intento de implantar un sistema CRM, se convierten en fabricantes de ERPs (sistemas de gestión de recursos humanos) al incorporar sus soluciones software de gestión de pedidos, facturación y software financiero.

Lo que sí debiera ser un objetivo común, es la necesidad de rentabilizar al máximo la información de los usuarios.

III. CRDM: NUESTRA VISIÓN DE CRM

“Documento” proviene del latín “documentum”, que entronca con el verbo “docere” que significa enseñar. De aquí, la importancia de poder gestionar un almacén de información, donde el documento sea el lenguaje y vehículo formal que facilite el avance en los procesos internos de las Organizaciones.

Como compañía centrada en el poder del “documento” y la gestión alrededor de éste, el objetivo particular de Xerox Global Services para este tipo de soluciones se centra en fijar las bases para las diferentes arquitecturas de solución CRM basada en el documento, enfocada a diferentes áreas de negocio y en un entorno tecnológico avanzado como es el mundo Web. Concepto que hemos denominado CRDM (Customer Relationship Document Management).



Este nuevo concepto CRDM no pretende alejarse del ya existente CRM, sino puntualizar aspectos que pensamos es necesario destacar:

- Pasar de la información centrada en el –dato- a la información centrada en el –documento-.
- Mejorar el proceso de compartir información: documento único
- Generar un Marketing personalizado
- Posibilitar una cultura Organizativa

Teniendo en cuenta estos aspectos, la arquitectura que se propone a continuación, se representa en la siguiente figura:





IV. NUEVO MODELO DE SERVICIOS: LA VENTANILLA ÚNICA AL CIUDADANO

El campo de la Administración Pública da lugar al establecimiento de un nuevo modelo de servicio que se basa en:

- Securitizar datos
- Introducir la firma digital
- Asesor /Tutor/ Gestor proactivo
- Personalización
- Posición integrada
- Gestor de reclamaciones y
- Ciudadano en vez de Cliente

La Gestión de la Relación con el Ciudadano(GRC) pretende dar respuesta a estos requerimientos y ofrecer un entorno tecnológico capaz de maximizar el valor aportado por cada ciudadano.

En el caso de las Administraciones Públicas, el usuario cliente al que nos referimos es el ciudadano y es el propio empleado, quienes encontrarían en este tipo de soluciones una mejora en sus actuales procedimientos de trabajo y una mejora en la gestión de las relaciones.

El concepto de “ventanilla única” significa por tanto, ayudar a la Administración a comunicarse con el ciudadano por el canal más adecuado, proporcionándoles opciones de autoservicio y una atención personalizada de la que en su gran mayoría, adolece el Sector Público en la gestión de las relaciones humanas.



V. DISCIPLINAS INVOLUCRADAS

Analizar y poner de manifiesto una conexión entre el marco de la gestión de las relaciones humanas y el marco tecnológico de la gestión de las relaciones con el ciudadano, cuando éstas se presentan demasiado abstractas, es demasiado amplio en su concepción. Por ello, los desarrollos de nuestros proyectos CRM se abordan pasando de un entendimiento teórico a uno práctico apoyados en el estudio de situaciones adaptadas a las necesidades de cada área.

En este sentido, los documentos son activos críticos en la Administración Pública. La clave está en encontrar la mejor manera de gestionarlos.

Además, alrededor de los procedimientos que se manejan se producen requerimientos muy diversos y esto ha provocado, que en los últimos años se vengán produciendo normas legales que intentan mejorar la seguridad de la custodia y regulación en el acceso a dicha información, dado que:

- los archivos de documentación ocupan mucho espacio físico y el volumen de datos se duplica cada 6-8 meses;
- el espacio es caro y escaso;
- los sistemas de organización de los archivos existentes, no se utilizan adecuadamente; • la documentación archivada no está actualizada;
- se trabaja en exceso, “de memoria”;
- intervienen demasiadas personas en la búsqueda de documentos y esto provoca pérdida de tiempo y esfuerzo;
- la documentación, se deteriora con el tiempo o se pierde;



Por tanto, parece razonable utilizar sistemas que:

- ahorren espacio físico;
- permitan acceder a la información o documentación sin intervención de otras personas;
- automaticen la captura y catalogación de documentos;
- puedan alterar el sistema de archivo, según las necesidades;
- encuentren la información de forma rápida y fácil; encontrar la documentación “siempre”;
- eviten la circulación excesiva del papel;
- mantengan la documentación actualizada;
- reduzcan los ciclos de ejecución de los procesos de trabajo;
- permitan capturar la información que maneja una Organización en formato papel para tratarla en soporte electrónico, visualizándola, imprimiéndola, etc..
- permitan el control e integridad de los documentos y datos asociados a cada una de las estructuras para su localización y para control de que la información esté disponible en el lugar oportuno, en el momento oportuno.



Desde el punto de vista de la gestión de procesos, la gestión documental – en inglés, DM (Document Management), se presenta como elemento potenciador de las soluciones CRM o de la gestión global de la relación con usuarios dentro de una organización.

Las organizaciones, conscientes de que el 90% de su información reside en los documentos, ya están superando el enfoque único de que la gestión documental se centra exclusivamente en aspectos relacionados con la problemática del archivo, e inician una primera fase de expansión y madurez, para ver este campo como una tecnología que contribuye a mejorar la calidad y efectividad en sus procedimientos de gestión, desde una perspectiva global.



Por otro lado, los sistemas de gestión documental también se han convertido en herramientas adecuadas para la gestión del conocimiento – en inglés, KM (Knowledge Management) que existe en muchas organizaciones. Una buena gestión de ese conocimiento, constituye un factor competitivo claro, al permitir una toma de decisiones con mayor fundamento. La gestión de ese conocimiento, empieza por el análisis de la información, la gestión automatizada de los contenidos, etc.

Toda la información contenida en los documentos ha de estar accesible para aquellos empleados de la organización que lo necesiten, y también para sus clientes, socios y proveedores, todo ello de forma segura; campo en el que se ha centrado la disciplina de gestión de contenidos –en inglés, CM (Content Management).

Tanto los Sistemas de Gestión Documental como los Sistemas de Información en general, son sistemas que han sido diseñados para permitir a las Organizaciones sacar el máximo partido de la documentación e información que manejan y algunas de estas ventajas serían:

Escalabilidad

Capacidad de gestionar contenido y enviarlo a diferentes sitios, manteniendo su integridad y control.

Seguridad

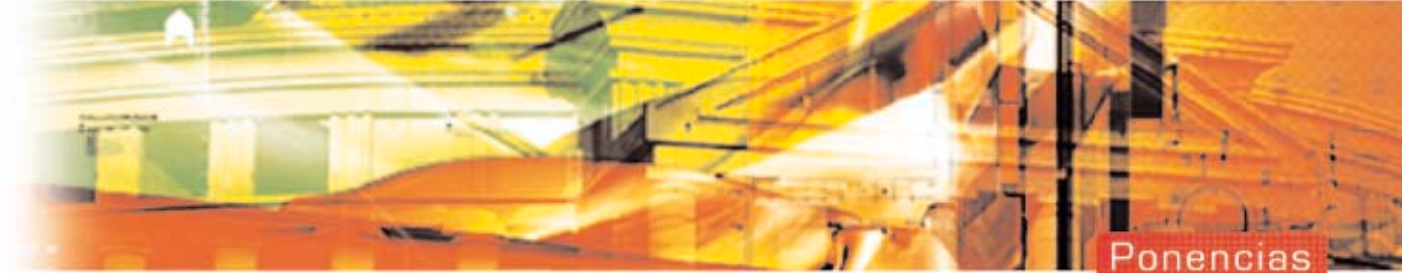
Desde la creación del documento hasta su distribución en formato electrónico, la seguridad debe ser una combinación de perfiles y privilegios que posibiliten acciones en los contenidos de los mismos.

Automatización de los flujos de trabajo

Los ciclos de vida, son un componente esencial en la automatización de los procesos internos a una organización y ofrecen la posibilidad de gestionar procesos documentales ayudando a mejorar los flujos de trabajo, el segundo componente crítico de la automatización.

Clasificación de contenidos

Posibilidad de asignar atributos a los contenidos que se definan, facilitando búsquedas sobre éstos de forma independiente a su localización física.

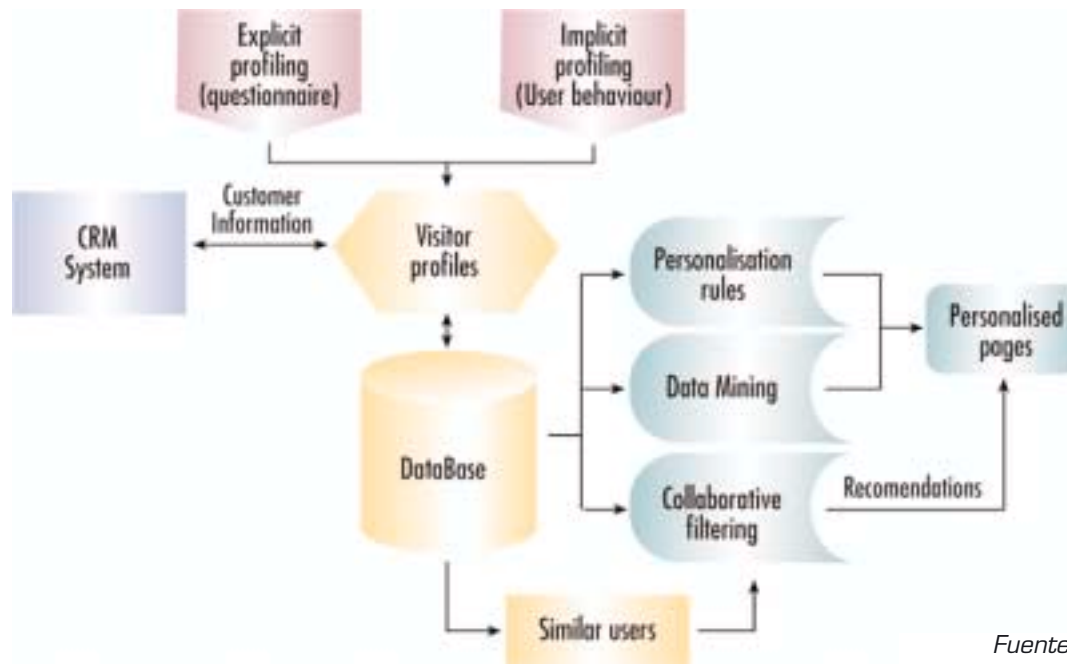


Distribución Multi-Canal

Con independencia de los formatos, los contenidos han de poder ser reutilizados por toda una Organización, manteniendo las reglas de seguridad en la custodia y acceso a dichos contenidos. Y finalmente, para su distribución a los diferentes canales (telefonía móvil, Web, impresoras, dispositivos inalámbricos, CD..)

Otra de las disciplinas a tener en cuenta en el desarrollo de los sistemas CRM o CRDM es la Minería de Datos –en inglés, Data Mining, aparece como un factor relevante en el objetivo de crear una estructura de información a modo de Data Warehouse. Estructura que alcanza mayor consistencia con las actuales arquitecturas de negocio, si pasa de estar centrada en el –dato- a, estar centrada en el –documento- (Document Warehouse).

En este contexto, la introducción de técnicas y modelos teóricos para la gestión de las relaciones así como el desarrollo técnico del sistema software, necesitará de la aplicación de todas las funcionalidades inmersas en las tecnologías y disciplinas descritas anteriormente como se representa en la siguiente figura.



Fuente: Content Management for e-business. Strategy Partners



VI. CONCLUSIONES

En la búsqueda de la modernización y ofertar un mejor servicio de atención al ciudadano, las Administraciones públicas han visto como los procesos CRM ha llegado a ser una prioridad para las Empresas privadas y se plantean si este tipo de tecnologías se puede aplicar a este sector.

Sin embargo, la confusión empieza por el propio entendimiento de CRM, cómo debería implementarse este tipo de soluciones o incluso qué papel debería jugar en el establecimiento de las relaciones.

Más importante es la reflexión de que incluso haciendo una fuerte apuesta en este sentido, muchas de estas Organizaciones no están tan próximas a alcanzar las necesidades reales de los ciudadanos, por ello desarrollan procedimientos adicionales creando una enorme confusión de los ciudadanos y su interrelación con la Administración. Realmente, lo que esperamos es que el sector público mantenga nuestro interés, proporcionándonos nuevas formas de comunicarnos. CRM, no es sólo tecnología sino que es una estrategia que debe incluir el uso efectivo de los tres factores más importantes en el desarrollo de los sistemas, que son las personas, los procesos y las tecnologías.